

WESTLB

09.08.2010, 11:31 Uhr

Das 77-Milliarden Start-Up

von Anke Henrich

Die "Bad Bank" - ein Wort der Krise. Die WestLB hat als erstes Geldinstitut eine solche Bank für hochriskante Papiere und überzählige Geschäftsbereiche gegründet. Doch wie funktioniert ein Unternehmen, dessen Zweck es ist, sich selber abzuwickeln?



Die WestLB: Mit der Bad Bank wollen sie unter anderem ihr Eigenkapital verbessern.

Quelle: dpa

Gabriele Müller, 45, zierlich und kerzengerade im dunklen Bankerinnen-Kostüm, scheint eine analytische Begabung und eine ruhige Natur zu sein - bis am Konferenztisch in dem kühlen, gläsernen Zweckbau das Wort "Bad Bank" fällt. "Wir sind weder bad noch eine Bank", ärgert sich die Portfoliomanagerin, und die goldene Sonne an ihrer Halskette scheint sich zu verdunkeln.

Müller ist eine von bisher zwölf Mitarbeitern der Ersten Abwicklungsanstalt (EAA), wie die Bad Bank korrekt heißt. Sie soll ein 77 Milliarden Euro schweres, von der WestLB übernommenes Wertpapierpaket im Laufe der kommenden Jahre stückweise verkaufen. Die WirtschaftsWoche bekam jetzt als erstes Medium Zugang zu Müller

und ihren Kollegen, die mit ihrer Arbeit möglichst viel Geld für den Steuerzahler retten sollen.

Am Anfang standen 5000 Vertragsseiten, die im April drei Tage lang ermatteten Anwälten und Bankern des Bankenrettungsfonds Soffin und der WestLB vorgelesen wurden, um der Rechtsordnung Genüge zu tun. Dann stand der finale Vertrag zur Gründung der EAA, vulgo Bad Bank, oft auch geschmäht als Resterampe der WestLB.

Keine Blaupause, kein Organigramm, keine Mitarbeiter

Wenige Wochen zuvor hatten die frisch gekürten EAA-Vorstände Matthias Wargers und Markus Bolder ausgerechnet am Rosenmontag in Düsseldorf über einem weißen Blatt gebrütet, um den gesetzlichen Auftrag zur Gründung einer Abwicklungsanstalt mit Leben zu füllen.

Denn außer dem Vertragsentwurf hatten sie - nichts: "Keine Blaupause, kein Organigramm, keine Mitarbeiter", erzählt Wargers. Es gab nur den Auftrag, mit so wenig Verlust wie möglich Aktien, Anleihen, Kreditpakete und ganze Geschäftsbereiche wie die Finanzierung von Handelsimmobilien, Schiffen, Flugzeugen oder Hotels im Buchwert von insgesamt 77 Milliarden Euro zu verkaufen.

Dazu zählen auch jene einst als Finanzinnovationen gepriesenen Wertpapiere, die ihren Schöpfern in der Krise um die Ohren flogen. So etwas fassen auch Profianleger derzeit nicht mal mit der Kneifzange an. Doch alles muss raus. Denn Ziel der Aktion ist es, der EU-Auflage genüge zu tun und die Bilanzsumme der WestLB zu halbieren.

In diesen Tagen formiert sich in Düsseldorf im vierten Stock eines Bürohauses am Unterbilker Kirchplatz eine handverlesene Truppe von acht Männern und vier Frauen. Es ist ihre Stunde null zwischen Umzugskartons und Bauarbeiten. Spezialisten für Portfoliomanagement und Risikosteuerung konstruieren ein Geschäftsmodell mit flacher Hierarchie, schnellen Entscheidungen und ohne übernatürliche Renditevorgaben von bis zu 20 Prozent wie in Frankfurter Bankhäusern üblich. Maximal 40 Mitarbeiter sollen es bis Jahresende werden.

Die Blicke der Branche ruhen daher auf dem größten Startup Deutschlands, das mit einer Bilanzsumme von angepeilten 77 Milliarden Euro manch etablierte Bank in den Schatten stellt.

Sollten die Rheinländer erfolgreich sein, dürfte ihr Businessplan zum Vorbild werden, denn auch andere

angeschlagene Banken könnten ein Großreinemachen gebrauchen: Sei es der Immobilienfinanzierer Hypo Real Estate, der die Gründung einer rund 210 Milliarden Euro schweren Bad Bank schon beim Bankenrettungsfonds Soffin und der EU beantragt hat; sei es die Bayerische Landesbank, die sich diese Hintertür noch offen hält. Soffin-Chef Hannes Rehm: "Bei der Düsseldorfer EAA zeigt sich, dass das Instrument der Abwicklungsanstalt greift."

Portfoliomanagerin Müller analysiert und verkauft hier alle sogenannten Assets, die Besitztümer der EAA, einen Gemischtwarenladen mit hochkomplexen Wertpapierkonstrukten aus diversen Ländern und Branchen, gestrickt mit allen Fisimatenten, die der Kapitalmarkt in den vergangenen Jahren hergab. Sie ist sauer auf den Ausdruck Bad Bank, "denn erstens haben wir nicht nur vermeintlichen Schrott im Angebot, sondern lediglich Risikopositionen und in relativ großem Umfang auch vom Markt gefragte Papiere. Und zweitens sind wir keine Bank", stellt Müller flugs richtig.

Tatsächlich ist die EAA etwas schwer Fassbares dazwischen. Sie ist ein wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen ohne Banklizenz, ein Spezialinstitut im öffentlichen Auftrag ohne Neugeschäft, aber von der WestLB mit drei Milliarden Euro Eigenkapital und vom Bankenrettungsfonds Soffin mit drei Milliarden Euro als stille Einlage ausgestattet. Vor allem aber ist sie die Konsequenz eines selbst verschuldeten Untergangs.

Seit 2007 ruinierten zockende Wertpapierhändler, überehrgeizige Vorstände und zuletzt die Finanzkrise die WestLB. Nur mit Steuergeldern am Leben erhalten und daher von der EU argwöhnisch beäugt, fordert Brüssel ein neues, tragfähiges Geschäftsmodell, die Halbierung der Bilanzsumme von 242 Milliarden Euro Ende 2009 sowie die Fusion oder den Verkauf der Bank bis Ende 2011.

Finanz-Sanatorium

Um die ungeliebten Papiere aus der WestLB-Bilanz zu bekommen und die Braut schnellstens aufzuhübschen, wurde die EAA als rechtlich von der Mutter getrenntes Auffangbecken gegründet. Sie wird geschützt von milliardenschweren Garantien der alten Anteilseigner der WestLB - Land und Sparkassen - und kontrolliert von der Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung sowie der Bankenaufsicht.

Trotzdem gab EU-Wettbewerbskommissar Joaquin Almunia sein Einverständnis zur Auslagerung der Papiere im Juni noch immer nur unter Vorbehalt - was aber an Problemen der WestLB liegt, die Anstalt als solche ist abgesegnet.

Auch sind noch nicht alle Werte auf das Finanz-Sanatorium übertragen: Von den zum Stichtag 31. Dezember 2009 angepeilten 77 Milliarden Euro schlagen erst 52 Milliarden bei der EAA zu Buche. "Das liegt an formalen bilanzrechtlichen Gründen", erklärt Vorstand Bolder.

Portfoliomanagerin Müller gewinnt derweil wieder Contenance. Die Frau kennt sich aus nach 20 Jahren Kapitalmarkterfahrung: "Ich habe für WestLB, HypoVereinsbank, Depfa und Merrill Lynch Derivate konstruiert, also Wertpapiere, deren Bewertung von einem zugrunde liegenden Basisinstrument wie einer Aktie, Anleihe oder Devisen abgeleitet wird." Außerdem hat sie die Ausgabe von Anleihen und Pfandbriefen organisiert. All das ist ihr persönliches Asset, mit dem sie das Portfolio der WestLB sortieren soll.

Zudem kennt sie die Entscheider vieler potenzieller Käufer für die Papiere wie Versicherungen, Fonds, Banken oder Pensionskassen zum Teil seit Jahren. Für ihren neuen Arbeitgeber besucht sie sie jetzt in New York, London oder Dublin. Investorenpflege ist alles.

Müllers Warenkorb enthält zu 39 Prozent deutsche und weltweite Kredite, zu 23 Prozent Wertpapiere wie Anleihen von Unternehmen, Banken, Staaten und Kommunen und zu 38 Prozent strukturierte Kredite wie die gefürchteten Asset Backed Securities (ABS). Die Papiere, durch die sich Müller kämpfen muss, sind zum Teil gespeichert im Computer, zum Teil ausgedruckt in Aktenordnern. Sagt ihr Marktgespür, dass ein bestimmtes Wertpapier demnächst gefragt ist, beauftragt sie die Portfoliomanager der WestLB, einen Preis zu ermitteln. Über die wird der Verkauf dann auch abgewickelt, wenn Müller einen Käufer gefunden hat.

Komplizierter ist es, wenn zum Beispiel ein Private-Equity-Unternehmen ein ganzes Kreditpaket kaufen will. Dann kann es mehrere Wochen dauern, bis ein Interessent die vertraulichen Informationen ausgewertet hat, etwa die genauen Inhalte des Pakets und deren Ausfallrisiko. Und dann wird gefeilscht. "Es wäre ein Irrtum, zu glauben, unsere Papiere fänden keine Käufer. Es ist viel Geld am Markt", sagt Müller. "Institutionelle Investoren wissen, was wir zu bieten haben, und rufen von sich aus bei uns an, zum Beispiel um uns Unternehmenskredite abzukaufen", freut sich die Managerin.

Welche Papiere Ladhüter sind, bis wann welche Assets abgestoßen werden sollen - das verrät die Strategin

nicht: "Sonst spekulieren Investoren genau darauf." Aber allen Mühen zum Trotz wird es Ausfälle geben, auf bis zu ein Drittel des EAA-Portfolios werden sie in Bankenkreisen geschätzt.

Müller hat Kapitalmarkt-Abteilungen geleitet, in London strategisches Risikomanagement organisiert und die EU-Kommission dazu beraten. Sie war immer da, wo es am spannendsten war. Jetzt sitzt sie am Kirchplatz in einem Bau mit Alibi-Kunst im Foyer. So stellt man sich in der Londoner City deutsche Finanz-Provinz vor.

Auftrag: Gefahren wittern

Ihr sind die Äußerlichkeiten egal. "Hier werden Entscheidungen übers Wochenende gefällt, und unser Auftrag ist nicht, im Sinne hoher Renditen zu spekulieren, sondern im Sinne des Steuerzahlers mit langem Atem den richtigen Zeitpunkt zum Verkauf eines Papiers zu finden. Das gibt's nicht oft bei Banken."

Was immer Müller tut, Hermann Groß, 55, wird es kontrollieren. Als freier Berater baut er das Controlling der EAA auf. Er stellt den Vorständen die nötigen operativen und strategischen Zahlen zur Verfügung, damit sie drohende Probleme früh erkennen. Groß fängt in Düsseldorf bei null an. Aber er hat so etwas schon vor 25 Jahren gemacht, hat bei der Deutschen Bank, später bei der Dresdner Bank und anschließend auch noch bei der Allianz neue Systeme exekutiert.

Groß? Auftrag ist es, Gefahren zu wittern. "Ich frage mich beständig: Stimmen das Informationssystem, die Methoden, die Limits? Denn hier geht es zwangsläufig Schlag auf Schlag und immer in mehreren Schritten parallel", sagt Groß. Aber bei der EAA sei auch vieles leichter: "Wir haben kein Neugeschäft und dadurch keine Interessenkonflikte wie in Großbanken. Hier ringen alle Beteiligten auch bei Meinungsverschiedenheiten um ein gemeinsames Ziel." Dabei atmet er sehr tief durch. Groß hat in seiner Laufbahn offenbar schon viel erlebt.

Was weg ist, ist weg

Auf ihn bauen die beiden EAA-Vorstände Wargers, 44, und Bolder, 47. Sie müssen ihren Leuten immer wieder vertrauen - für alles andere dürfte ihnen auch kaum genug Zeit bleiben. Wargers und Bolder sind Männer der ersten Stunde auf der Resterampe, am Rechner haben sie die Nutzer-Kennungen 001 und 002, ihre Assistentin Pielani von Wechmar 003 und Groß 004. In dieser Reihenfolge haben sie angeheuert. Über die Wahl der Vorstände entschied der elfköpfige Verwaltungsrat der EAA unter Vorsitz von Angelika Marienfeld, Staatssekretärin im NRW-Finanzministerium. "In ihrem Vorzimmer haben wir beide uns im Januar kennengelernt", erinnert sich Wargers. Ein eigenwilliges Rendezvous und der Beginn eines wilden Ritts: "Wir zwei Vorstände haben das Portfolio übernommen und uns sehr schnell auf die wichtigen Managementaufgaben konzentriert", so Wargers.

Das Paket wurde von der abgebenden WestLB festgezurr - nach dem Motto: Was weg ist, ist weg. In einem guten Vierteljahr verschafften sich die beiden einen Überblick darüber, was sie da alles geerbt hatten und was sich damit anfangen ließe. "Parallel mussten wir die Schlüsselstellen besetzen." Arbeit Tag und Nacht und wochenends: Bei den beiden gehört der Dauer-Spagat zwischen Beruf und Familie - Wargers hat drei, Bolder zwei Kinder - zum Tagesgeschäft.

Im Moment soll aber vor allem die Doppelspitze harmonisieren, so die Hoffnung ihres Verwaltungsrates. Wargers scheint der lebhaftere, Bolder der ruhigere Teil des führungserfahrenen Duos zu sein. Volkswirt Wargers war in den Neunzigerjahren Trainee bei der WestLB, dann Berater bei Roland Berger, schließlich kehrte er zurück in die Konzernentwicklung der Landesbank. Als Insider weiß er, worauf er sich einlässt. Kaufmann Bolder hat den Blick von außen: Bereichsleiter Kredit- und Risikomanagement bei der Credit Suisse, in ähnlicher Funktion bei der Dresdner Bank, zuletzt Geschäftsführer der Servicing Advisors Deutschland, die notleidende Kredite abwickelt.

Was denken Sie als Externer, wenn Sie jetzt alle die Kreditpakete und verschachtelten Derivat-Konstrukte des untergegangenen Global Players WestLB aufschnüren, Herr Bolder? Man darf vermuten, dass er mehr als einmal die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen hat - aber er lässt es sich nicht anmerken. Seine elegante Antwort: "Zum einen sind auch werthaltige Assets darunter und zum anderen nichts Illegales."

Man müsse jetzt das Beste daraus machen, denn die Bilanzsumme soll in den kommenden vier Jahren halbiert werden. Vor allem das Auslandsportfolio ist gewaltig, allein 40 Prozent der Papiere notieren in Dollar. Wann sich die Abwicklungsanstalt selbst abgewickelt haben soll, verraten weder Wargers noch Bolder. Vermutlich lässt sich das auch nicht realistisch sagen. Langsam geht es voran. So brachte die EAA Anfang Juni ihre erste Anleihe über 500 Millionen Euro auf den Markt, Laufzeit drei Jahre, Zinskupon 1,56 Prozent,

dazu ein kleiner Risikoaufschlag als Belohnung für entschlossene Erstkäufer.

Dieser erste Deal war die Feuertaufe von Hartmut Rahner, 50. "Die EAA braucht das Geld, um die von der WestLB übernommenen Wertpapiere und Kredite zu refinanzieren", erklärt der Leiter der Treasury-Abteilung, die die Liquidität der EAA steuern soll. "Die Anleihe hat sich gut verkauft, aber als Emittent waren wir bei den Investoren schon noch erklärungsbedürftig." Rahner ist ein alter Hase in diesem Geschäft und ging zwecks Kundenpflege erst mal durch seine Visitenkarten - und anschließend Klinken putzen. Man kennt sich, schließlich leitete er unter anderem die Deka-Niederlassung in Luxemburg. Noch ist er bei der EAA eine "One-Man-Show" mit eineinhalb externen Beraterstellen.

Ass im Ärmel

Von einem 9-to 5-Job sind alle EAAler weit entfernt. "Es ist arbeitsintensiv und aufwendig, weil alles neu ist. Aber hier können Sie raus an den Markt, und Erfolge sind zeitnah messbar", sagt Rahner. Der Treasurer hat ein Ass im Ärmel: "Hinter der EAA steht das insolvenz sichere Nordrhein-Westfalen. Das gibt es bei keiner Privatbank." Die großen Ratingagenturen beurteilen die EAA deshalb bereits als sehr soliden Schuldner.

Was versprechen sich Wargers und Bolder, Müller und Groß von ihren Knochenjobs? Dem Anfang mag ein Zauber innewohnen, doch der dürfte verfliegen, wenn die Erfolge ausbleiben und das Leben am Kirchplatz zäher wird. Das gedeckelte Gehalt dürfte auf Dauer wenig verführerisch sein. Denn da die EAA mit staatlichem Rückenwind segelt - wie andere Banken auch - gilt: Bei 500 000 Euro Jahresgehalt für den Vorstand ist Schluss. Boni zahlt die EAA nicht, alle Gehälter darunter werden entsprechend austariert.

"Das macht gar nichts", sagt Werner Knips, Personalberater bei Heidrick & Struggles, spezialisiert auf die Beratung für die Besetzung von Banken-Führungskräften. "Es ist die Frage der Unternehmenskultur. Statt maximalem Einkommen und Aufstieg bietet eine Neugründung Unternehmergeist, Kreativität und ein kleines Team erfahrener Spezialisten, von denen sie lernen können." Die EAA erinnert Knips an die Treuhand zur deutsch-deutschen Wendezeit: "Die Mitarbeiter bekamen sehr schnell extrem viel Verantwortung zugesprochen." Mancher von ihnen setzte, gestählt nach wenigen Jahren Aufbau Ost, zum Karrieresprung andernorts an.

So könnten sich auch für die Düsseldorfer Aufräumtruppe gute Chancen ergeben. Denn auch Banken ohne externe Bad Bank suchen Abwicklungsspezialisten. So wickeln HSH Nordbank oder Commerzbank ihre notleidenden Kredite erst einmal intern ab - allein bei der Commerzbank lagern malade Papiere für 34 Milliarden Euro.

Die Nachfrage blüht auch in der Private-Equity-Branche. Auch deren Manager haben kritische Kreditpakete, Beteiligungen oder ganze Banken im Bestand. "Aber allein schon als Steuerzahler wünsche ich mir, dass nur die besten Köpfe in eine Bad Bank gehen", sagt Personalberater Knips. Wer weiß, was den Düsseldorfer Abwicklern am Ende schwerer fallen wird: gute Leute zu bekommen - oder sie zu halten.

Quelle: Wirtschaftswoche Online

© 2011 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | **Sitemap** | **Archiv**

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.